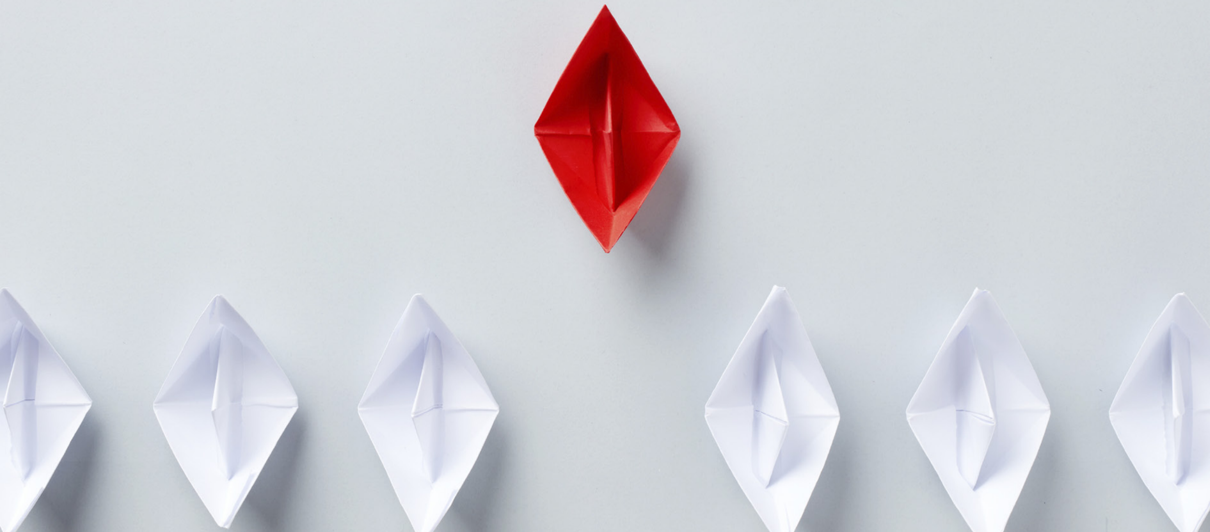
ELIANE VALSECCHI FABI BERTHOLDO
EMILIANA CRISTINA DE OLIVEIRA PETTARELLI
JOSÉ ROBERTO PASOTTI
CARLOS ALBERTO SILVA CARDOZO
LUCAS NOGUES

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O GESTOR EDUCACIONAL

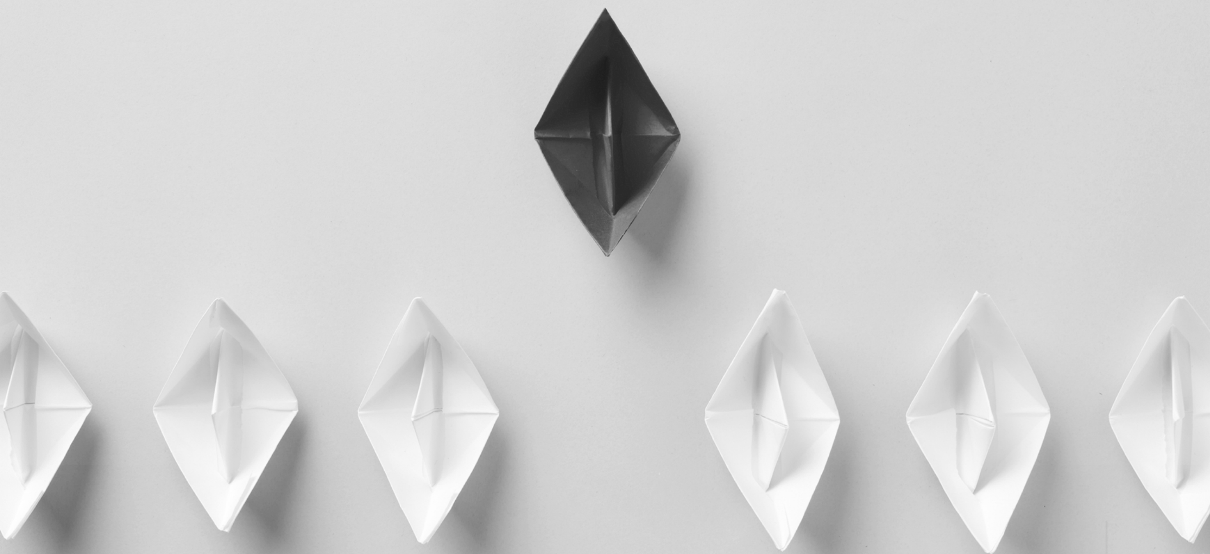


Participação com autoria de capítulo:
Paulo Roberto Latarini Filho

Atena Editora
Ano 2023

ELIANE VALSECCHI FABI BERTHOLDO
EMILIANA CRISTINA DE OLIVEIRA PETTARELLI
JOSÉ ROBERTO PASOTTI
CARLOS ALBERTO SILVA CARDOZO
LUCAS NOGUES

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O GESTOR EDUCACIONAL



Participação com autoria de capítulo:
Paulo Roberto Latarini Filho

Atena Editora
Ano 2023

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora executiva
Natalia Oliveira
Assistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto gráfico
Bruno Oliveira
Camila Alves de Cremo
Luiza Alves Batista
Imagens da capa
iStock
Edição de arte
Luiza Alves Batista

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

A importância da liderança para o gestor educacional

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Flávia Roberta Barão
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Autores: Eliane Valsecchi Fabi Bertholdo
Emiliana Cristina De Oliveira Pettarelli
José Roberto Pasotti
Carlos Alberto Silva Cardozo
Lucas Nogues

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

I34 A importância da liderança para o gestor educacional / Eliane Valsecchi Fabi Bertholdo, Emiliana Cristina De Oliveira Pettarelli, José Roberto Pasotti, et al. - Ponta Grossa - PR, 2023.

Outros autores
Carlos Alberto Silva Cardozo
Lucas Nogues

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-1060-7
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.607232302

1. Liderança. 2. Motivação (Psicologia). I. Bertholdo, Eliane Valsecchi Fabi. II. Pettarelli, Emiliana Cristina De Oliveira. III. Pasotti, José Roberto. IV. Título.

CDD 658.314

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce,* ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

EPÍGRAFE

É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal forma que, num dado momento, a tua fala seja a tua prática.

Paulo Freire

SUMÁRIO

RESUMO

A importância da liderança para o gestor educacional é um assunto que ganhou considerável importância no Brasil nas últimas décadas. A pesquisa bibliográfica realizada tem como objetivo analisar de forma mais detalhada esse tema de extrema relevância para as escolas. Com o aumento do número de vagas nas escolas privadas e as novas formas de escolas públicas, como a de tempo integral e as escolas técnicas, aumentaram a concorrência de forma significativa. Assim sendo, exige-se cada vez mais das escolas melhor ensino, melhor qualidade de vida para os alunos, professores e funcionários e controle contínuo de todos os custos escolares para melhor gestão escolar. Para que as escolas alcancem seus objetivos, é fundamental proporcionar para todos os envolvidos, gestores que sejam líderes, que tenham as características de um líder e não gestores chefes, que são aqueles que gerenciam pelo poder e não pela liderança. A única maneira de melhorar a eficácia das escolas públicas é proporcioná-las gestores que tenham a capacidade de liderar e motivar todos em prol do mesmo objetivo. É sabido que nos dias atuais somente um bom salário não é sinônimo de motivação, isso por que os anseios e as necessidades dos seres humanos são cada vez maiores, e o que antes era como único e principal fator motivacional no trabalho, hoje já está ultrapassado. Se as informações mudam rapidamente, os objetivos dos profissionais dentro das escolas não são diferentes. Todos querem participar, ajudar, colaborar e contribuir com a escola, onde eles dedicam boa parte do seu tempo, para que ela seja referência e que todos sintam prazer e orgulho de fazer parte. Este trabalho tem como objetivo analisar a importância da liderança para o gestor educacional, qual o perfil, as formas, as características, exigência do gestor nos dias atuais, vantagens para a escola e analisar de maneira minuciosa a diferença de chefia e liderança. Será analisado também o conceito de motivação e o que os gestores educacionais têm feito para conseguir satisfazer as necessidades dos funcionários, professores, coordenadores e auxiliares. Esta análise é de suma importância pelo fato da motivação e liderança estarem relacionadas com os profissionais de qualquer organização, seja ela pública, privada, sem fins lucrativos e outras. Através deste trabalho foi possível compreender um pouco mais da complexidade que envolve a necessidade de motivação de cada colaborador, suas expectativas, sonhos e perspectivas. Demonstrou, também, como o gestor educacional passa a ser peça fundamental para proporcionar a motivação para todos os membros que trabalham na unidade escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação. Liderança. Escolas. Resultado.

ABSTRACT

The importance of the leadership for education manager is an issue that has gotten great relevance in Brazil in the last decade. The bibliography research has the intent to analyze in a detailed way this theme so important for schools. With the increasing number of students in private schools and new forms of public schools, as the full-time and technical schools, the competition has increased significantly. Therefore, more and more is required of schools like better education, better quality of life for students, teachers, employees, and continuous control of all school costs for better management. For schools to achieve their goals, it is essential to provide for everyone involved, managers who are leaders, who have the characteristics of a leader and not a boss's characteristics, who are those who manage the power and not the lead. Provide public schools with managers who has the ability to lead and motivate everyone for the same objective is the only way to improve the efficacy of those schools. It's known that, nowadays, just a good salary it's not a synonym of motivation, that because the wishes and needs of human beings are each time bigger, and what was once the sole and main motivational factor at work today is already outdated. If the information change quickly, the goals of the professionals in schools are not different. Everyone wants to participate, help and collaborate for the school, where they spend most of their time, to be reference and a place that everyone feel proud and pleasure to be part of. This research has the intent to analyze the importance of leadership for the education manager, the profile, ways, characteristics, exigencies of the manager nowadays, advantages for the school and the differences between leader end boss. It will be also analyzed the concept of motivation and what the education managers have done to supply the needs of employees, teachers, coordinators and assistants. This analysis is of great importance because motivation and leadership are related to the professionals of any organization, whether public, private, nonprofit and others. Through this research, it is possible to comprehend more about the complexity that involves the motivation of each co-worker, his expectations, dreams and perspectives. It also demonstrated how the educational manager becomes the cornerstone to provide the motivation for all members who work at schools.

KEYWORDS: Motivation. Leadership. Schools. Result.

INTRODUÇÃO

O tema abordado pode ser considerado como recente. Antigamente as escolas apenas se preocupavam com a sala de aula que na maioria das vezes eram pequenas e o professor só precisava se preocupar em alfabetizar os alunos. Os profissionais de educação eram vistos como pessoas que faziam caridade e proporcionavam a oportunidade para os mais necessitados de serem alfabetizados. Na época não havia a preocupação com todo o corpo estrutural de colaboradores das escolas, haja visto que eram poucos membros. Nos dias atuais a forma de pensar sobre educação mudou de forma significativa, e a figura do Diretor, Coordenador ou Supervisor escolar passou a ser vista de forma diferente. Não é admissível em pleno século XXI os gestores educacionais chefiarem a escola, gerenciar pelo poder que lhe é conferido.

O modelo de gestão antigo, onde o chefe dava ordens e os colaboradores cumpriam sem questionamento, está em desuso nas escolas. Hoje, elas estão em busca de profissionais com as características de líder, que saibam motivar uma equipe, que conduzam as pessoas em prol de um mesmo objetivo, que proporcionem aos colaboradores um ambiente agradável e principalmente que os colaboradores se sintam parte da escola, crescendo profissionalmente e contribuindo para um maior desenvolvimento da unidade escolar.

No contexto escolar, o gestor educacional é considerado um cargo de extrema importância, visto que o mesmo está interligado com todos os setores da escola. O sucesso e o insucesso da unidade escolar passam pela mão do gestor educacional.

Todavia, é preciso ter o perfil para o cargo, possuir as habilidades e atitudes necessárias para saber liderar. Ter determinação e comprometimento são as características fundamentais. Importante frisar que o resultado da unidade escolar é fruto da competência do líder.

A competência engloba as habilidades e os conhecimentos técnicos e interpessoais do indivíduo. É preciso que profissionais possuam as habilidades e as capacidades necessárias para realizar aquilo que estão prometendo.

Quando liderados confiam em seu líder, tornam-se dispostos a se colocar em vulnerabilidade em razão das ações deste. Eles confiam que seus direitos e interesses não serão prejudicados. As pessoas não seguem ou buscam orientação com alguém que elas percebem como desonesto ou capaz de levar vantagem sobre elas. A honestidade, inclusive, é apontada como a principal característica admirada em um líder.

O tema liderança é um tema amplamente pesquisado em todos os tipos de organizações em virtude de sua relevância. Refere-se ao futuro de nossas organizações, especificamente as escolares. É sabido que em decorrência dessa vital importância para as pessoas, muito se tem discutido, mas ainda a muito para ser feito e analisado dentro das unidades escolares.

Os líderes educacionais precisam entender a importância do tema e, mais do que isso, a real necessidade das características do líder para alcançar melhores resultados e proporcionar às pessoas envolvidas a oportunidade de se desenvolver, de sentir parte e ajudar a unidade escolar a ser referência na região onde atua.

A pesquisa tem por objetivo apresentar a definição de liderança, discorrendo a respeito das habilidades de um líder, a diferença entre líder e chefe, analisando de forma profunda a sua importância. Na sequência, estaremos analisando os fatores motivadores no trabalho, as necessidades humanas e a importância da teoria de Maslow para a motivação do ser humano. Neste panorama, surgem alguns questionamentos: Qual a real importância do líder para a motivação dos colaboradores na unidade escolar? Quais as diferenças entre o gestor educacional líder e o gestor educacional chefe? Quais as habilidades de um líder educacional? Ele consegue motivar um colaborador? Quais os seus desafios nos dias atuais? Esses questionamentos serão importantes para nortear esta pesquisa.

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

1 I O GESTOR EDUCACIONAL

Segundo Daolio (1977), o processo de gestão pedagógica, iniciou da necessidade de controle na fábrica, para gerenciar a produção, com o objetivo de aumentar a produtividade e reduzir os tempos de produção. Henry Ford, um dos maiores industriais da época e o grande idealizador do modelo de produção fordista, destacou a importância da supervisão para a organização, para orientar os profissionais e treiná-los para executar algumas funções de caráter fundamental.

Segundo Chiavenato (2003) a função do gestor é de planejar, coordenar, comandar e controlar. Esse processo serve para qualquer tipo de organização, seja ela privada, pública, sem fins lucrativos ou de serviços. Todas precisam seguir esse processo para conseguir alcançar os resultados propostos.

Na visão de Anjos (1988), o primeiro registro legal sobre a atuação do gestor educacional no Brasil surgiu em 1931. Os profissionais executavam as normas previstas pelos órgãos superiores. O cargo era orientador de escola ou orientador pedagógico cuja função era simples: inspecionar os alunos.

Já no final da década de 50 e inicio da década de 60, foi firmado um acordo entre Brasil e Estados Unidos da América para a implantação do Programa de Assistência Brasileiro-Americana ao Ensino Elementar (PABAEE). Nesse programa o gestor escolar passou a ter a função de controlar e inspecionar. (Anjos, 1988).

Ainda segundo Anjos (1988), já na década de 70, a ação tradicional e conservadora do gestor educacional tinha em si os traços do inspetor escolar que dava ênfase no controlar as atividades, executar o que foi proposto e fazer com que todos cumpram o objetivo que foi proposto.

O gestor escolar tem como objetivo contribuir para melhoria do ensino-aprendizagem, gerenciando de forma efetiva para que todos os setores da unidade escolar possam trabalhar de maneira sinérgica para atingir a eficácia desejada.

Segundo Daolio (1977), antigamente a função de supervisionar a unidade escolar era exercida por administradores de organização, professores e outros. Profissionais sem as devidas competências para executar a função.

De acordo com Saviani (2003), a supervisão já era presente nas atividades primitivas, em que a educação era de forma informal. O gestor dava as ordens e exigia que todos os envolvidos cumprissem sem questionamento.

De acordo com Alonso (2003), o gestor educacional na perspectiva racional não é um simples executor de tarefas, ou fiscalizador de atividades, ele vai muito, além disso, não é somente um trabalho pedagógico, mas sim um trabalho de liderança, que exige ação planejada e organizada a partir dos objetivos propostos no planejamento estratégico da escola.

Segundo Alarcão (2004), o gestor educacional é um líder, ele tem como função articular o desenvolvimento qualitativo da organização escolar. Sua função é criar sinergia para que todos em busca do mesmo objetivo possam trabalhar em prol do crescimento da unidade escolar.

Ainda de acordo com Alarcão (2004), o gestor educacional tem papel crucial diante dos professores, alunos, coordenadores, auxiliares docentes e outros. Ele deve agir de forma eficiente para o desenvolvimento da escola.

A gestão educacional precisa ter eficiência, cooperação e eficácia para auxiliar todos os membros da unidade escolar para que possam tomar consciência de sua importância para os alunos, para os pais e para a sociedade. Todos precisam entender a importância da sua missão, ser reconhecidos e assim desenvolver cada vez mais o trabalho de forma fascinante para motivar os alunos.

2 | O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL

De acordo com Alarcão (2004), gestor são todos que trabalham no alto escalão da organização escolar. Por exemplo, o diretor, coordenador pedagógico e supervisores pedagógicos, ou seja, são aqueles que definem as diretrizes e normas para que a unidade escolar possa alcançar o objetivo proposto.

Segundo Alonso (2003), a educação não se processa de forma individualizada, precisamos que todos os colaboradores da unidade escolar entendam que para melhorar de forma gradativa a educação no Brasil todos precisam saber e entender a sua real importância para o desenvolvimento das atividades necessárias para que possam ocorrer mudanças.

Os gestores escolares possuem um papel fundamental nas organizações escolares, uma vez que são os líderes pedagógicos, são eles que definem as prioridades, as necessidades, dificuldades, criam as estratégias da organização, definem como serão aplicados os recursos e como será conduzida a atividade escolar.

Segundo Alarcão (2004), além das atividades de gestão, como acima foram destacadas, é atribuição fundamental dos gestores a avaliação dos programas escolares, implantação das atividades extracurriculares, jogos pedagógicos, semanas culturais, formas de avaliação e outros. Além da questão gerencial administrativa, é preciso saber trabalhar a questão gerencial pedagógica.

Segundo Chiavenato (2003), o gestor de qualquer organização precisa atuar com a capacidade de liderar todas as relações humanas na organização, integrar a equipe, treinar, orientar e preparar todos para agir de maneira eficiente e eficaz. O papel do gestor é mais de criar um ambiente propicio para atingir o objetivo do que trabalhar a parte técnica.

De acordo com Alonso (2003), o gestor precisa estabelecer os objetivos claros, não deixar que as atividades sejam realizadas de maneira ineficaz. Portanto, ele precisa

demonstrar qual o objetivo da escola, o que deve ser feito, como deve ser feito, qual o resultado esperado. Segundo Chiavenato (2003), tudo deve ser comunicado de maneira clara: o responsável pela comunicação é o comunicador. Ele precisa não somente se preocupar em comunicar, mas, ir além, precisa entender como será interpretado aquilo que foi comunicado.

Segundo Balzan (1983), o papel de burocrata como era visto anteriormente dentro das organizações, não pode mais existir dentro das organizações modernas. Aquele gestor que dá mais valor ao papel do que o contato com o ser humano e com as relações interpessoais, jamais conseguirá atingir o objetivo desejado.

O mesmo autor salienta ainda a importância do relacionamento interpessoal dentro das organizações. Não é admissível os professores trabalharem de forma isolada e individual, mesmo que seja de maneira eficiente, que sejam comprometidos e trabalhem com competência, é preciso trabalhar de forma integrada para que os resultados possam ser maiores e melhores. É desagradável trabalhar em uma organização onde todos tem objetivos próprios e individualistas, onde a preocupação pessoal é muito maior do que a organizacional, isso acaba afetando diretamente a escola.

É fundamental que exista um ambiente que seja agradável e um clima amistoso dentro da equipe. O gestor é pela chave para proporcionar esse ambiente dentro da organização. O líder tem esse papel de levar todos no rumo do mesmo objetivo.

3 | A GESTÃO ESCOLAR E A FUNÇÃO DO GESTOR

De acordo com Amorim (2005), é função do gestor proporcionar a todos, dentro do ambiente escolar, um local de educação, oportunidade para desenvolvimento intelectual, aquisição de habilidades e atitudes e formação de valores. É necessário que o gestor, juntamente com a sociedade e todos os membros da unidade escolar, articule a execução de projetos educacionais, culturais, profissionais e de ação social. As pessoas precisam se sentir parte da escola para que possam contribuir de maneira enérgica e eficaz. Assim a escola passa a ter uma gestão participativa.

Segundo Drucker (2002), é função do gestor planejar e mediar as ações entre organização e seus membros. Quanto mais pessoas participam e colaboram, mais ideias surgem para minimizar os problemas de qualquer organização. Além do mais, os problemas são inúmeros e quando se convida pessoas para participar, sejam elas: pais, políticos, ex-alunos, professores e outros, os problemas são resolvidos de maneira mais rápida.

De acordo com Alonso (2003), a gestão democrática escolar é fundamental, é preciso entender que ninguém consegue melhorar a escola se pensar e agir sozinho. É preciso haver a descentralização, isto é, compartilhar as responsabilidades com os membros da escola.

De acordo com Drucker (2002), são deveres do gestor:

- Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução. Quando se analisa as unidades escolares e a capacidade do gestor de conseguir realizar um planejamento de forma correta e o mais importante, envolver pessoas para desenvolver este plano, percebe-se que as unidades se desenvolvem de forma significativa. Torna-se uma tarefa mais fácil para os envolvidos uma vez que se sentem parte desde o planejamento.
- Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única. É obvio que os membros da unidade escolar sabem da importância da hierarquia e que existe gestores que coordenam o processo. Mas, o líder educacional precisa criar um clima amistoso com seus membros para que essa liderança possa ser construtiva, onde todos possam crescer e se desenvolver. É necessário haver competência por parte do líder para levar todos em busca do mesmo objetivo, com efetividade e o mais importante com delegação da autoridade, onde exista somente uma pessoa exigindo e cobrando resultado por determinada função. Não há como viver com a dualidade do comando.
- Formular as decisões de forma simples e precisa. A tomada de decisão é algo fundamental para qualquer líder em qualquer organização. Ele não pode, de maneira alguma, ter medo de assumir as responsabilidades pelas decisões tomadas. Precisa analisar de forma democrática cada fato, cada problema para que possa tomar a melhor decisão. E que essa decisão seja precisa e de fácil entendimento para todos os envolvidos.
- Definir claramente as obrigações. Quando ocorrem as delegações de atividades para coordenadores, orientadores educacionais, secretários e outros é preciso que essas obrigações delegadas sejam claras. O responsável por aquela determinada atividade necessita ter a consciência de sua responsabilidade e que o insucesso ou sucesso do projeto depende de sua forma de gerir.
- Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade: É necessário ser proativo e ter o senso de responsabilidade. Mas para que isso ocorra o gestor educacional precisa acreditar no membro da equipe. Essa proatividade deve ser motivada, demonstrando credibilidade no profissional para que saiba que se a tarefa está sendo delegada é por que o líder acredita que ele consegue executa-la de maneira brilhante.
- Recompensa justa e adequada. Outro ponto importante é o reconhecimento. Os colaboradores fazem, querem muitas vezes fazer, mas é preciso existir o reconhecimento. Se o gestor educacional entender que aquela pessoa executou aquela atividade de forma brilhante, mas não fez mais que sua obrigação, provavelmente o liderado não terá mais razão para, na próxima vez, dar o melhor de si e fazer a atividade ainda melhor. O reconhecimento é fundamental na gestão escolar. Pode ser um reconhecimento em público ou em particular, mas é preciso que isso ocorra para motivar.
- Manter a disciplina. O gestor deve manter a disciplina dentro da unidade escolar, seja no horário de entrada ou saída da sala de aula, respeito a hierarquia,

respeito aos colegas por parte de todos os membros entre outros. É preciso que ocorra a disciplina sempre por parte de todos os envolvidos no ensino-aprendizagem.

O gestor tem em suas mãos o poder de contribuir com a organização e com as pessoas. Em se tratando da escola, quando ela alcança o sucesso, o gestor sem sombra de dúvida, estará contribuindo para a formação das pessoas. E mais do que isso, proporcionando a elas uma oportunidade de construir um futuro de sucesso. Para que isso aconteça é preciso que o líder cumpra suas funções de forma eficiente e eficaz de forma que os resultados sejam alcançados.

LIDERANÇA E O GESTOR EDUCACIONAL

1 I DEFINIÇÃO

Segundo Hunter (2004), a palavra liderar vem do verbo inglês to lead, que significa, entre outras coisas, conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar. O líder é aquele que busca ultrapassar seu próprio limite, de forma a motivar as pessoas a trabalharem em prol da organização de forma motivadora. Ser líder é saber exercer a liderança de forma inspiradora, pela confiança e principalmente pelo exemplo.

Para que o gestor possa ter essa capacidade de liderança, segundo Freire (2005), ele precisa ser um líder revolucionário, que se proponha a lutar juntamente com a grande massa. É preciso estar junto com a sua equipe para conseguir alcançar os melhores resultados.

Primeiramente é preciso entender que líder é aquele que consegue exercer influência em um determinado grupo de pessoas, seja na família, grupo de amigos, na escola, sociedade ou na organização onde trabalha (MAXIMIANO, 2000).

A liderança exercida pelos gestores é uma forma de influenciar pessoas. Analisando os líderes nas escolas, eles têm um papel fundamental de fazer com que os seus subordinados comunguem de sua visão. A liderança é uma transação entre as pessoas; em que um determinado indivíduo age para modificar o comportamento de outro, pelo exemplo.

Segundo Drucker (2002), o processo de liderança é caracterizado por líderes induzindo seguidores para a ação, tendo em vista certos objetivos, metas que representam os valores, motivações, desejos, necessidades, aspirações e expectativas, tanto do líder quanto do liderado.

Afinal a liderança é um talento ou pode ser aprendida por todos? A liderança pode ser ensinada a todos. Basta ter a força de vontade, comprometimento e persistência que qualquer profissional conseguirá alcançar. Mas para que se consiga atingir esse objetivo, é preciso ter atitude, ou seja, determinação para buscar o saber e persistência para saber fazer (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Hunter (2004), para aprender a liderar, primeiramente, deve-se ter atitude para adquirir os conhecimentos necessários e as habilidades para ser líderes revolucionários.

Segundo Maximiano (2000), liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muitos longes e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

A liderança pode ser aprendida por todos, mas, existem aqueles líderes que nascem com o dom para liderar, mesmo os que já nascem com essa característica, precisam desenvolvê-la, treinamento constantemente é crucial.

De acordo com Chiavenato (2004), quando uma pessoa adquire determinado conhecimento seja por dom nato ou algo desenvolvido através de cursos e experiências profissionais durante os anos. É fundamental o treinamento e o desenvolvimento constante. A melhoria contínua possibilitará ao profissional uma liderança diferenciada, fazendo com que alcance os objetivos de forma mais eficiente.

As escolas esperam que seus líderes tenham um conhecimento amplo e profundo do trabalho que está sendo realizado e que tenham uma visão de futuro, sabendo aonde exatamente querem chegar. Para isso faz-se necessário que eles conheçam os objetivos da organização (DRUCKER, 2002).

O grande problema das organizações escolares é que muitas vezes não existe esse planejamento estratégico de saber onde se quer chegar, como chegar, quando e quem irá auxiliar o gestor nessa tarefa de execução. É preciso que, como nas organizações, as escolas tenham essa visão de futuro, de metas, objetivos e estratégias. Para isso é preciso que o gestor saiba liderar todos em prol do mesmo objetivo.

De acordo com o Chiavenato (2004), o líder precisa ser apaixonado pelo trabalho. Analisando a realidade das escolas, passamos a fazer a seguinte análise: Será que os gestores educacionais são apaixonados pela educação e, muito mais do que isso, são apaixonados pela escola onde lideram? É preciso entender que os gestores educacionais devem se portar como se fossem os donos da escola. Por que, analisando de forma profunda, eles são responsáveis pelo sucesso e insucesso da escola.

Se os gestores educacionais não pensarem a respeito da importância da liderança e não terem em mente quais as estratégias e táticas para ajudar a escola a crescer e se desenvolver, para proporcionar aos alunos uma escola onde todos podem se desenvolver.

A única maneira de conseguir alcançar esse nível de entendimento é através da paixão. Os gestores educacionais precisam ser apaixonados pelo trabalho. Somente assim, ele dará o melhor de si e fará com que a unidade escolar atinja seus objetivos.

O que diferencia um gestor mediano de um líder excepcional é a paixão. O piloto Ayrton Senna, um dos maiores apaixonados pela profissão, destaque no esporte e ídolo nacional e internacional, em uma de suas entrevistas disse: “Se o profissional quer ser bem sucedido, precisa ter dedicação total, buscar o último limite e por fim amar o que faz. Somente assim, ele conseguirá atingir resultados fantásticos e chegará a lugares que poucos chegarão”.

2 | ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Hunter (2004), liderança é definida como necessária em todos os tipos

de organização humana, ou seja, para a obtenção de qualquer resultado desejado pela organização é necessário conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Para gerenciar processos de mudanças, projetos ou qualquer atividade dentro da organização é preciso liderar pessoas, pois são elas que fazem tudo acontecer. Há dois tipos de protagonistas dentro da organização: líderes e liderados. Não tem como pensar em líderes e liderados sem levar em conta suas emoções, suas experiências de vida, seu modo de pensar e agir. Cada indivíduo possui personalidade própria, o que caracteriza uma dificuldade em liderar pessoas.

Segundo Chiavenato (2004) as teorias sobre estilos de liderança estudam os tipos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar. A teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

- **Liderança Autocrática**: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. O trabalho só se desenvolve com a presença do líder.

Ao analisar essa forma de liderança dentro das escolas, percebe-se que se um líder atuar dessa forma, nos dias de hoje, ele com toda certeza não conseguirá atingir os objetivos propostos. Por diversos motivos, as pessoas não trabalham pressionadas. Essa forma de liderança, infelizmente, não trará resultados significativos para a escola.

As escolas militares, por exemplo, de certa forma utilizam essa forma de liderança, propondo a punição como forma de educação para os membros da unidade escolar. Essa não é a melhor forma de liderança a ser aplicada.

De acordo com Freire (2005), o diálogo é algo indispensável à vida das pessoas, uma vez que é a partir dele que os indivíduos se movem e se colocam em relação um com os outros na sociedade.

- **Liderança liberal *(laissez-faire*):** o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-os sem controle, apesar da intensidade de suas funções a produção torna-se medíocre. Impera o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.

De acordo com Hunter (2004), essa forma de liderança não é a mais apropriada, pois, a delegação total acaba prejudicando a organização. A equipe precisa de gerenciamento, acompanhamento e controle do que está sendo executado.

Dentro do ambiente escolar, os que utilizam essa forma de liderança, geralmente são gestores preguiçosos, que estão sempre passando as funções para que outros executem, mas não realizam a gestão escolar. Eles utilizam desse método para trabalhar menos e utilizar do trabalho do outro para se valorizar profissionalmente.

- **iderança democrática:** o líder conduz e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas. Líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. Há uma grande integração grupal dentro de um clima de satisfação.

Hoje dentro das unidades escolares, todos querem se sentir parte. É preciso entender que um dos principais fatores motivacionais é a participação. Mas, para que o membro da equipe possa participar ele precisa ser inserido nas decisões da escola. Quando ocorre a centralização do poder por parte do gestor educacional e a decisão vem de cima para baixo, sem ouvir os interessados, infelizmente as pessoas não se sentem parte da escola (FREIRE,1992).

De acordo com Freire (2005), é preciso haver dialogo como instrumento educativo, compreendendo que o outro sempre mostrará algo que ainda não foi refletido. Não é possível gerenciar as escolas de forma autoritária, é preciso haver a participação das pessoas nas tomadas de decisão.

O mesmo autor salienta ainda que a palavra dialogar tem como definição “palavra verdadeira”, ou seja, ação e a reflexão. Diante da coerência dessa ação do líder, transformar a escola e a sociedade com democracia é algo possível de ocorrer.

Segundo Robbins (2005), além dos estilos de liderança a teoria identifica os comportamentos de liderança:

- O líder Diretivo, que é aquele que faz com que as tarefas sejam executadas, ou seja, que faz com que todos os liderados trabalhem no mesmo objetivo e na mesma direção. Ao analisar esse comportamento dentro da gestão escolar, verifica-se a importância de gerenciar todos os membros da escola para a mesma direção.
- O líder Apoiador é aquele que está atento as necessidades dos seus liderados. Por mais que os gestores educacionais tenham o pensamento de que é preciso separar o profissional do pessoal, isso é impossível. Pois o ser humano não vive sem os problemas pessoais, os quais acabam afetando os resultados. Assim sendo, é preciso apoiar e orientar sempre que preciso os liderados, pois proporcionará a eles o sentimento de ser importante dentro na unidade escolar.
- O líder orientado para a conquista é aquele que fixa metas desafiadoras, confia na equipe e espera o melhor desempenho de seus liderados. O gestor educacional precisa acreditar e demonstrar confiança na equipe, mostrando que ela pode fazer cada vez mais e melhor dentro da escola.
- O líder visionário é aquele que sonha, ou seja, sabe sua realidade escolar atual, mas traça uma meta futura: Onde quer chegar e, muito mais do que isso, como chegar. Para que isso ocorra é preciso sonhar e acompanhar diariamente para que esse sonho se torne realidade.
- O líder articulador é aquele que formula as estratégias para conseguir atingir determinado objetivo, ou seja, operacionaliza as ideias. Não basta apenas

tê-las, o que fará do gestor educacional um profissional diferenciado é a sua capacidade de colocar em prática.

- O líder com forte convicção é aquele que são fortemente comprometidos e convictos do que querem realizar. Nas escolas são vistos como teimosos ou perseverantes. Mas segundo Chiavenato (2004), os líderes perseverantes são aqueles que utilizam várias estratégias para alcançar o objetivo. Já o teimoso, é aquele que persevera com a mesma estratégia. Para resultados diferentes é preciso fazer coisas diferentes.
- O líder agente de mudança, segundo Freire (2005), é aquele que é visto como revolucionário, ou seja, que propõe mudanças radicais. Pode até ser chamado de louco, mas o que importa é que ele deixa sua marca.
- O líder sensível ao ambiente, conforme proposto por Hunter (2004), é aquele faz avaliações realistas do ambiente e dos recursos necessários para que haja as mudanças necessárias. Elas não precisam ser realizadas de qualquer maneira e a qualquer custo, é preciso analisar antes, planejamento é tudo.
- O líder coaching, conforme citado por Chiavenato (2004), é aquele que lidera e estimula os funcionários a crescerem e se desenvolverem. Para que isso aconteça, é preciso estimular o desafio permanentemente e, o principal, acreditar na capacidade da equipe. O líder educacional precisa despertar nas pessoas o desenvolvimento e o querer fazer sempre.
- O líder moderador, conforme citado por Drucker (2002), é aquele que busca a excelência a um padrão definido. Ele é rigoroso, tanto com os liderados quanto consigo mesmo. Acredita que a sua forma de liderar faz com que os resultados da unidade escolar cresçam. O gestor educacional precisa ter esse comportamento para melhorar a escola de forma gradativa.

Na prática, o gestor educacional precisa utilizar todos os estilos e comportamentos acima citados. O que ele precisa identificar é qual melhor se adapta a sua realidade, e como implementar cada uma delas na escola onde ele dirige.

Segundo Hunter (2004), o gestor tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão. Como sugere a maneira de realizar certas tarefas, ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em quais circunstancias e atividades.

3 | CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER EDUCACIONAL

Para ser um líder educacional, é necessário desenvolver habilidades e atitudes que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões acertadas e tendo em mente objetivos orientados para resultados. As dez habilidades de um líder são:

1. Assumir seus erros**:** o líder não é e nunca será o grande sábio e perfeito. Por isso, é necessário ter a humildade de reconhecer que é falho e que precisa melhorar

(CANDELORO, 2009).

Os membros da unidade escolar esperam que o líder assuma seus erros e não procure culpados. Os resultados positivos e negativos da equipe são responsabilidades do líder. É muito comum nas escolas os líderes assumirem o sucesso de um determinado projeto e encontrar culpados pelo fracasso. Isso não pode ocorrer. A credibilidade é fundamental e, para que ela não seja arranhada, é preciso cuidado.

2. Ficar neutro**:** saber controlar as emoções e principalmente o nervosismo diante dos problemas com os colaboradores, diante de circunstâncias adversas e não tomar partido (CANDELORO, 2009).

O conflito interpessoal precisa ser resolvido com neutralidade e imparcialidade. O gestor educacional não pode tomar partido. É necessário analisar os problemas e conflitos dentro da escola ouvindo todos os envolvidos e posteriormente tomar a decisão com justiça.

3. Não externalizar seus problemas: não expor problemas pessoais e profissionais. Compartilhar os problemas pessoais com os liderados não trará benefícios para a organização (GIL, 2001).

Ao transmitir para o grupo os pontos negativos, seja de problemas com os seus superiores ou de caráter familiar, somente irá atrapalhar o ambiente escolar. O gestor educacional precisa ter um psicológico diferenciado para controlar suas emoções. Saber controlar os problemas e não deixar que os mesmos afetem o seu desempenho profissional é uma habilidade crucial para qualquer líder.

4. Paciência e compreensão**:** nas escolas existem vários conflitos e problemas a serem administrados: desmotivação, absenteísmo, rotatividade, conflitos interdepartamentais e intrasetoriais (GIL, 2001).

Diante dos problemas elencados, os gestores precisam ter o controle de seus impulsos. O respeito e a tolerância em todas as situações são de suma importância para o desenvolvimento da equipe e para a obtenção de resultados.

5. Grandes líderes produzem grandes líderes: é preciso formar novos líderes nas escolas. Para tanto, os mesmos têm um papel fundamental na condução dessa tarefa (HUNTER, 2004).

O maior exemplo de líder que produziu grandes líderes foi Jesus Cristo. Ele conseguiu unir 12 pessoas que não tinham talento e tampouco conhecimento e conseguiu fazer com que os mesmos levassem os seus ensinamentos. A melhor forma de produzir grandes líderes é pelo exemplo. As pessoas aprendem e se espelham nas outras. Assim sendo, se o gestor educacional liderar pelo exemplo ele produzirá novos líderes, que o auxiliará na gestão da unidade.

6. Saber delegar**:** os talentos dos profissionais precisam ser valorizados. Com isso, o gestor educacional precisa delegar funções aos seus subordinados. Delegação ou empowerment, que significa empoderamento, ou seja, dar poder a sua equipe (CANDELORO, 2009).

Os membros da unidade escolar precisam se desenvolver profissionalmente e esse desenvolvimento só será possível se houver a delegação das tarefas e confiança. O gestor precisa confiar, delegar e acreditar que o seu colaborador possa desenvolver aquela tarefa. Por mais difícil que seja, com treinamento e acompanhamento, o liderado conseguirá desenvolver.

7. Alto senso de propósito**:** saber o valor do incentivo e do servir. Nos dias de hoje, os gestores precisam incentivar seus colaboradores, e, não existe melhor forma para isso ocorrer a não ser pela liderança servidora (HUNTER, 2004).

Um bom ambiente de trabalho motiva os colaboradores. As escolas precisam de gestores que abdiquem de si mesmos para servir a equipe. Aqueles que querem primeiro satisfazer suas necessidades, para depois satisfazer as necessidades da equipe serão líderes ineficazes. Essa liderança é conhecida como liderança servidora. Ela trará maiores resultados, pois o líder passa a ser visto como aquele que serve a todos com o objetivo de atingir maiores resultados.

8. Reconhecer e aconselhar seus colaboradores**:** é comum encontrar profissionais que não acreditam no seu próprio potencial. Assim, o líder acaba exercendo função de conselheiro e maior incentivador (CANDELORO, 2009).

Esses colaboradores precisam de líderes que tenham uma visão que vá além do que aquele profissional pode enxergar. Saber que ele pode mais, que só basta ele acreditar que pode se tornar um grande profissional. Mostrar e exaltar as suas qualidades irá motivar o colaborador a ser melhor e fazer sempre o melhor. Mas, se ao contrário, o gestor educacional mostrar mais os defeitos do que as qualidades para os professores, auxiliares docentes, funcionários e outros, com toda certeza o profissional irá se desmotivar.

9. Inteligência emocional: conhecer as habilidades e a personalidade de cada colaborador e agir sobre as suas necessidades de maneira eficiente (MAXWELL, 2008).

Isso é um diferencial. Conhecer cada membro da sua equipe minuciosamente irá proporcionar uma motivação única. Não há como motivar todos da mesma forma. É importante compreender que cada ser humano tem suas características e anseios. Assim, o que motiva um determinado colaborador pode não motivar outro. É importante dar um tratamento diferenciado para cada colaborador. Por isso, conhecendo cada membro, é possível entender o que motiva cada membro e agir de forma efetiva para motivar sua equipe.

10. Autenticidade e honestidade: os líderes precisam ser autênticos, honestos e, assim, ser espelho para a equipe. Mesmo que não queiram esse papel de referência, isso ocorrerá de forma natural (MAXWELL, 2008).

Na vida profissional, assim como na vida particular, as pessoas querem encontrar culpados pelos seus fracassos. O gestor educacional precisa chamar a responsabilidade e fazer acontecer. É muito comum alguns líderes apontarem culpados, mas é raro encontrar aqueles que resolvem os problemas. Os

colaboradores se espelham nos seus líderes, pois seus atos são analisados a todo o momento, sendo preciso tratar todos da mesma forma, do cargo mais simples ao mais alto.

As habilidades acima descritas são fundamentais para que um gestor educacional consiga atingir a eficácia dentro da escola. As escolas são formadas por pessoas que precisam ser motivadas e trabalhadas constantemente para que possam aumentar seus resultados e assim aumentar a qualidade do ensino. Os liderados são exigentes e querem gestores que possuam habilidades para coordená-los e, para isso, é preciso liderar pelo exemplo.

3.1 Principais erros de um líder

De acordo com Maxwell (2008) os principais erros de um líder são:

- Falha na Comunicação: os gestores educacionais precisam entender a importância da comunicação. O responsável pela comunicação é o comunicador, o qual precisa se fazer entender. Muito mais do que se fazer entender, ele precisa se preocupar com a interpretação daquilo que foi comunicado. Muitos conflitos poderiam ser evitados dentro das escolas se o gestor tivesse uma comunicação eficaz. Uma das formas de saber se a comunicação atingiu o objetivo é perguntar para o interlocutor se ele entendeu o que foi dito e pedir para repetir. Mas é preciso colocar as palavras de maneira correta para que não pareça arrogância.
- Não Elogiar: Os gestores educacionais tem uma dificuldade imensa de elogiar, muitas vezes ficam até com vergonha de fazê-lo. Isso precisa ser trabalhado de forma constante, o elogio é importante e fará com que os colaboradores façam cada vez mais e melhor (MAXWELL,2006). Os gestores sabem mostrar as falhas e o que precisa ser melhorado, mas é preciso elogiar mais, pois a psicologia estuda o elogio como reforço positivo. Quando o gestor elogia uma determinada pessoa, ela irá fazer melhor da próxima vez, para que possa ser elogiada novamente.
- Criar um clima de desconfiança: Os gestores precisam de um psicológico diferenciado. Falar mal dos colaboradores para os outros, ficar criando ou participando de picuinhas dentro da escola irá criar um clima de desconfiança. Assim, os membros da equipe não irão confiar no gestor. Cada palavra e fato será muito bem analisado antes de ser comunicado, em virtude dos desdobramentos.
- Não defender os colaboradores: os gestores educacionais precisam defender seus colaboradores. Quando ocorre algum problema entre aluno e professor, por exemplo, o gestor educacional precisa ficar do lado do professor, mesmo que ele esteja errado (MAXWELL,2006). Se por ventura o gestor ficar do lado do aluno, o professor perderá a credibilidade perante a sala. Por isso, quando isso ocorrer, é preciso que se defenda o professor. Depois, de maneira particular, o gestor chama o professor e conversa sobre o ocorrido.

- Prometer algo que esteja acima das suas possibilidades: O gestor precisa tomar cuidado com as promessas (MAXWELL,2006). Antes de fazer qualquer promessa, é preciso analisar se depende totalmente do gestor a concretização da mesma. Caso isso não seja possível, as promessas devem ser evitadas para não ficar em débito com a equipe.
- Aceitar bajulações: quando o gestor educacional aceita ser bajulado, ou seja, receber agrados excessivos por parte de sua equipe, pode ser um problema (MAXWELL,2006). Todos os membros sabem quando existe na equipe um bajulador, e, se o mesmo obtiver privilégios por conta de sua bajulação, será um problema para o gestor.
- Falta de educação: Pode parecer algo que esteja em desuso nas escolas, mas infelizmente ainda é uma realidade (MAXWELL,2006). Gestores que não têm o costume de falar bom dia, por favor, desculpe, obrigado, ou pior, que gritam com seus colaboradores ainda existem nas unidades escolares. Há dois problemas quando existe a falta de educação: o primeiro é que o líder será visto como autoritário e mal educado e, segundo, caso ele grite com o colaborador pode ter maiores problemas como processo trabalhista por assédio moral.
- Fugir da responsabilidade: Ter a consciência clara que o sucesso da escola ou o seu insucesso depende da forma como ele monta sua equipe de coordenadores e a sua atuação com os alunos e professores. A forma como ele conduz as atividades na escola é o que norteará aos resultados.
- Soberba: Ainda existem gestores que acreditam que são melhores do que os outros só pelo cargo que ele ocupa (MAXWELL,2006). Isso não pode acontecer, pois antes de ser gestor, ele é também um professor. Isso não deve ser esquecido.

As falhas do gestor educacional que foram destacadas neste tópico são importantes serem analisadas, em virtude das necessidades de se conhecer as falhas de um gestor para que ele faça uma auto avaliação para melhorar constantemente. Como gestor é preciso entender as falhas mais comuns encontradas nos líderes educacionais atualmente para verificar como melhorar constantemente.

O GESTOR LÍDER E O GESTOR CHEFE

A função de um gestor é planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC). Nesse conceito podemos dizer que existem dois tipos de gestores: o gestor chefe e o gestor líder. O chefe gerencia e utiliza o seu "poder" para fazer com que as pessoas cumpram as suas tarefas. Já o líder, motiva os colaboradores a executar as tarefas, mostra como deve ser feito e, se preciso, for faz junto, puxando a equipe para os resultados (CHIAVENATO, 2004).

O gestor chefe busca, na maioria das vezes, surpreender o funcionário com alguma atitude errada. O chefe não visa o melhor da sua equipe, normalmente toma decisões precipitadas e irrita-se com extrema facilidade para assim intimidar a equipe. Não escuta opinião, procura sempre colocar a culpa nos seus colaboradores e somente enxerga as falhas para assim demonstrar a todos a sua autoridade. Para ele não existe profissional com qualidades, todos são iguais e substituíveis.

Analisando a definição do autor, infelizmente dentro das escolas ainda existem gestores que agem dessa maneira. Eles fazem com que seus subordinados executem as funções por obrigação e não por amor a profissão. O chefe não dá ouvidos aos colaboradores, aliás, na visão desse tipo de gestor, não é colaborador e sim funcionário.

O gestor chefe impõe suas ideias movido pela autoridade que seu cargo lhe confere, exercendo um papel de mandante e centralizador. O diálogo é praticamente inexistente, procura imitar outras organizações e não tem criatividade, aceita a realidade, tem uma visão de curto prazo e está preocupado somente com os resultados (MARRAS, 2009).

Há vários tipos de gestores que possuem essa característica. Existe aquele que compara o modelo atual da escola com o passado e normalmente reclama. Existe aquele que somente manda, não ajuda o colaborador e quando algo dá errado coloca a culpa na equipe. Todas essas atitudes desmotivam e comprometem os resultados, pois desmotivação é sinônimo de improdutividade.

Já o gestor líder, tem o comportamento totalmente diferente. Normalmente ele começa sua vida profissional em posições mais simples e vai subindo degrau por degrau até alcançar o topo, sempre muito empenhado e com a ajuda de outras pessoas (VERGARA, 1999).

O verdadeiro gestor líder tem sua equipe unida, sabe exatamente a função de cada um e o resultado que sua equipe vai atingir. Normalmente, quando um colaborador não está indo bem, o líder procura ajudar. Ele procura orientar, ouvir e analisar o que pode ser feito. Muitas vezes o colaborador tem algum problema pessoal que está prejudicando seu desempenho e o líder pode ajudar conversando. Como o gestor líder iniciou sua trajetória em cargos mais simples e foi crescendo por meritocracia, ele compreenderá melhor as dificuldades do seu liderado.

O gestor líder procura confiar no seu liderado, aposta todas as fichas no colaborador,

porque sabe que as pessoas quando são treinadas podem melhorar continuamente. Dentro das escolas é preciso acreditar em cada membro. A confiança depositada pelo gestor educacional demonstrará para toda a equipe a vontade de executar e fazer cada vez mais e melhor.

É comum ouvir a frase “ninguém é insubstituível”. Ao analisar na visão do gestor chefe, todos os colaboradores são substituíveis. Para ele esse colaborador é somente mais um e que pode tranquilamente ser descartado. Já na visão do gestor líder, cada profissional tem sua qualidade individual, seu jeito único e diferenciado de executar uma determinada tarefa, tem suas habilidades e atitudes que fazem desse profissional um ser único que não pode ser facilmente substituído (CHIAVENATO,2004).

A questão de ser descartável ou não, dentro das unidades escolares precisa ser bem analisada com indicadores. Por mais que se têm a convicção de que as pessoas podem ser trocadas isso é, o gestor consegue colocar uma determinada pessoa para substituir uma outra, isso pode ocorrer. Mas, a questão não é substituir um determinado professor, a questão é como será essa substituição. Será no mesmo nível de ensino-aprendizagem? Com a mesma exigência? Com o mesmo carisma? Com o mesmo controle da sala?. Diante do exposto, podemos dizer que os cargos são substituíveis dentro da escola, mas os profissionais que atuam dentro da unidade escolar não são, pois trabalham de forma única.

Ao valorizar mais os defeitos que as qualidades, o gestor passa a entender que os colaboradores são substituíveis. É preciso compreender que quando as pessoas não se sentem importantes dentro do ambiente onde atua profissionalmente, obviamente terão menos motivos para desenvolver melhor suas atividades (MAXWELL, 2008).

Um gestor líder eficaz faz com que as pessoas ajam sob seu comando, motiva os colaboradores a realizar as tarefas e eles se sentem motivados. Não têm subordinados e sim seguidores, e o mais importante, dá o exemplo para os seus colaboradores. As escolas precisam de gestores líderes que possam motivar as pessoas a desenvolver cada vez mais e melhor suas competências em prol da unidade escolar.

1 | MOTIVAÇÃO

O maior patrimônio de uma organização é o capital humano. Quando bem utilizado trará maiores resultados para qualquer forma de organização. Para se conseguir resultados através desse capital, é necessário conhecer a sua motivação. As organizações, além de atrair colaboradores para enriquecer seu quadro, também devem desenvolver estratégias para que estes permaneçam, trazendo assim benefícios para ambos (DRUCKER, 2002).

As escolas precisam se preocupar com essa motivação, pois a valorização do capital humano trará resultados para a escola, para o profissional que desenvolve suas habilidades e para os alunos que se sentirão motivados por conseqüência da motivação dos profissionais que trabalham na escola.

Segundo Maxwell (2008), o ser humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Ao analisar essa definição, é possível concluir que a maioria das pessoas somente executa uma determinada tarefa se ela tem um motivo. Cada uma delas têm necessidades diversas. Por exemplo, uma pessoa que precisa passar em uma prova de vestibular sabe que precisa se alimentar, descansar e beber. A necessidade maior naquele momento é estudar para passar naquela prova, ou seja, irá ter um motivo maior para estudar do que para fazer as outras necessidades.

O mundo cada vez mais competitivo exige altos níveis de motivação dos profissionais. Essa motivação poderá ser individual ou em grupo, mas precisa ocorrer para que a organização alcance maiores resultados. Se não ocorrer, é provável acontecer o contrário (MAXWELL, 2008).

A motivação em grupo é aquela que contempla todos os colaboradores da escola, como é o caso dos benefícios (plano de Saúde, plano Odontológico, cesta básica e outros), já a motivação individual é aquela que é proporcionada única e exclusivamente para aquele indivíduo, como por exemplo: promoção, aumento de salário, premiação por cumprimento de meta entre outros.

O ser humano precisa ser motivado para alcançar algo. Sabemos que na teoria a motivação é de cada um e ninguém consegue motivar ninguém. Mas, na prática isso não funciona, as pessoas precisam ser motivadas constantemente, é preciso entender as razões pelas quais um determinado colaborador se motiva e procurar dentro dessas necessidades motivá-lo para fazer mais e melhor (BERGAMINI, 1989).

Um vendedor, por exemplo, aumenta as vendas e consegue ir além das metas de todos os outros colegas. Ele precisa receber um benefício a mais que os demais, pois ele consegue vender mais. Caso a organização não lhe conceda uma premiação ou um adicional no salário no próximo mês, ele irá vender menos, pois não terá motivo.

Por isso, as escolas precisam se preocupar em motivar cada vez mais seus colaboradores para assim atingir seus objetivos. Motivar é incentivar, estimular, induzir ou até mesmo provocar uma pessoa a agir de determinada forma (MAXWELL, 2008). Essa preocupação é necessária para que eles possam ir além e aumentar cada vez mais a qualidade da unidade escolar em proporcionar um melhor ensino-aprendizagem.

Um colaborador realizado profissionalmente contribuirá muito mais na execução das estratégias educacionais do que o desmotivado. Para isso, é necessário conhecer as necessidades de cada colaborador.

2 | LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

A motivação precisa da liderança para surtir efeito. Não adianta a organização pagar os maiores salários, conceder um número enorme de benefícios se o líder não trabalha a motivação do ser humano (GIL, 2001).

O verdadeiro gestor líder analisa cada colaborador de acordo com suas necessidades internas. O líder eficaz é aquele que consegue atingir os objetivos da escola e que consegue motivar pessoas. Isto só se torna possível quando se analisa as necessidades individuais de cada colaborador.

O que mais ocorre dentro das organizações é que os lideres normalmente tratam todos os colaboradores de forma igualitária. O gestor líder precisa ser sensível, possuir um conhecimento apurado de cada colaborador, quais são seus objetivos, sonhos, características e necessidades. Após essa análise profunda, o líder consegue planejar dentro do grupo que coordena estratégias para motivar cada colaborador de forma diferenciada (BERGAMINI, 1989).

Se o gestor líder optar por tratar todos de forma igual, ou seja, conceder o mesmo salário, benefícios, premiações entre outros para todos, é obvio que irá motivar o colaborador que não é merecedor, pois, ele terá os mesmos benefícios daquele que trabalha de forma diferenciada. Isso é injusto com quem trabalha de forma diferenciada e automaticamente esse colaborador irá desmotivar em virtude do reconhecimento igualitário (FONTES E VIANA, 2003).

Para a organização conseguir melhorar essa forma de tratamento injusto e buscar a excelência é preciso ter líderes competentes que possam ajudar os colaboradores a suprir suas necessidades. O que ocorre é que nas organizações há gestores chefes e não gestores líderes e por isso nada parece mudar. Têm profissionais qualificados, que são bons chefes, mas não há profissionais que são bons líderes (VERGARA, 1999).

Hoje, dificilmente uma escola realiza uma excelente prestação de serviço se não tiver uma equipe motivada, e, a única forma de alcançar esse objetivo com eficácia é com o bom trabalho do gestor líder. Ao analisarmos um time de futebol, com seus onze jogadores, cada um tem um desempenho melhor em uma determinada função. O líder precisa conhecer cada jogador para saber onde cada um pode ser mais bem aproveitado, de acordo com as suas habilidades. No time de futebol os jogadores que se destacam que fazem a diferença, normalmente ganham salários e benefícios maiores do que aqueles que não se destacam. Essa analogia proporciona um grande ensinamento para dentro das escolas, portanto é preciso tratar as pessoas de forma diferenciada e de acordo com as suas necessidades.

3 | NECESSIDADES DE MASLOW E A MOTIVAÇÃO

As necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força e nesse sentido as necessidades se classificam em cinco grupos: fisiológicas, segurança, social, autoestima e auto-realizarão (MASLOW, 1962).

- Necessidades fisiológicas: são as básicas para a manutenção da vida. Essas necessidades estão relacionadas à alimentação, vestimenta e abrigo. Enquanto elas não forem satisfeitas as pessoas darão pouca atenção para as outras

necessidades (SAMPA, 2009).

Ao observar as necessidades fisiológicas é possível observar que as escolas, como qualquer organização, precisam se preocupar com benefícios como: vale-alimentação, refeição na organização, transporte, plano de saúde, plano odontológico, cesta básica e outros. Essas necessidades são vistas como essenciais para todos os profissionais, portanto, as escolas precisam viabilizar esses benefícios para seus colaboradores.

É obvio que em virtude da crise que é vivenciada no Brasil, é difícil implantar esses benefícios. Mas o governo precisa criar meios para proporcioná-los aos professores das escolas públicas. Já nas escolas particulares, em virtude das receitas altas, é possível conceder esses benefícios sem tanta dificuldade e burocracia.

- Necessidade de Segurança: refere-se à necessidade de estar livre de perigo. Envolve, portanto, a preocupação com o futuro, principalmente em se tratando de emprego (MASLOW, 1962).

A necessidade de segurança refere-se à estabilidade de emprego. Muitas pessoas ingressam no serviço público para conseguir essa segurança citada pelo autor. Por isso, quando há concursos, a quantidade de interessados em uma vaga é muito alta. Os profissionais que trabalham nas escolas públicas já possuem essa estabilidade. Já os profissionais das escolas particulares precisam se preocupar sempre com essa questão. O que os gestores precisam entender é que essa necessidade de segurança é fundamental para o profissional. Se a escola privada não proporcionar essa estabilidade para os membros da unidade escolar dificilmente conseguirá reter os melhores talentos, afetando assim a qualidade do ensino.

- Necessidades Sociais: as pessoas precisam se relacionar uma com as outras na sociedade. Todos precisam ser aceitos, seja em um grupo de amigos, na organização, família e outros (SAMPA, 2009).

A escola pode proporcionar os melhores benefícios e salários altíssimos, mas se os colaboradores não se sentirem aceitos, trabalharão desmotivados. O ambiente sendo agradável e o colaborador se sentindo parte do grupo, provavelmente ele estará motivado a trabalhar todos os dias com enorme entusiasmo.

- Necessidade de Autoestima: o ser humano precisa estar com sua autoestima elevada (MASLOW, 1962).

Os gestores líderes precisam demonstrar ao colaborador que ele é importante para a escola, que ele faz diferença, que o sucesso da escola depende dele. A valorização profissional faz com que o colaborador se sinta importante e motivado a dar o melhor de si. Os líderes que não dão a devida importância, provavelmente irão se deparar com colaboradores desmotivados, improdutivos e que constantemente trazem atestados (nem sempre verdadeiros). Todos esses pontos destacados acima fazem com que a escola tenha um “custo” muito significativo. Assim sendo, os líderes precisam se preocupar

constantemente com a autoestima dos colaboradores.

- Necessidade de Auto-realização: depois de todas essas necessidades acima supridas o profissional passa a sentir autorrealizado, que é o sentimento que proporciona a motivação plena (SAMPA, 2009).

Cada pessoa tem a sua necessidade pessoal, seus sonhos e projetos. Diante do exposto, elas precisam se sentir auto-realizadas. Mas quem irá ganhar com isso? Será somente o colaborador? Muito pelo contrário, o maior beneficiado com a motivação do colaborador com este sentimento de auto-realização é a escola. O colaborador será mais produtivo, mais eficiente e consequentemente fará com que a escola atinja maiores resultados.

As necessidades de Maslow abordam de forma muito concisa aquilo que é vivenciado no dia a dia das escolas. As pessoas precisam ter suas necessidades sanadas. Os professores, auxiliares docentes e funcionários não são máquinas. O modelo antigo de administração precisa ser deixado de lado. Os funcionários estão cada vez mais exigentes. Portanto, é preciso implantar o modelo de gestão em que os colaboradores são tratados como "gente". Esse tratamento depende exclusivamente dos líderes.

4 | FATORES MOTIVADORES NO TRABALHO

Os fatores de motivação profissional estão diretamente relacionados com as necessidades de Maslow. Afinal, o ser humano é movido por forças interiores para satisfazer suas necessidades. Não se pode dizer que um ou outro é mais importante, isso depende da necessidade de cada profissional. Este capítulo abordará os fatores que mais motiva dentro das escolas. Se a escola conseguir conceder todos esses fatores, dificilmente o colaborador não estará motivado.

- Gostar do que faz: é preciso ter paixão por aquilo que faz, ou seja, satisfazer suas necessidades internas de desejo (MARRAS, 2009).

É comum a escolha de determinadas profissões pelo salário e provavelmente o profissional não será feliz. Isso por que não há motivação para executar aquela determinada função. As necessidades internas não serão supridas e por isso não conseguirão dar o melhor de si. Os líderes precisam conhecer o perfil de cada colaborador e saber quais suas características. Quando o colaborador exerce uma função que não gosta, não dá resultados para escola. Portanto é preciso traçar o perfil e colocá-lo em funções que atendam suas necessidades.

Existem muitas pessoas querendo trabalhar na área de educação, mas será que estão preparadas? Será que gostam do que estão fazendo, ou estão fazendo por que não tiveram escolhas? O líder precisa identificar esse problema e tomar a melhor decisão para melhor sua unidade escolar.

- Salário: as pessoas trabalham não só por que gostam, mas principalmente por que precisam se sustentar e ajudar seus familiares. As organizações precisam criar políticas salariais que possam ajudar os colaboradores a conseguir realizar seus sonhos individuais (MARRAS, 2009).

Para muitos gestores “salário não é tudo”, e é óbvio que não é, mas é o que mais conta quando o colaborador decide trocar de emprego. Em qualquer área do mercado de trabalho as pessoas mudam de emprego por ofertas maiores de salário. E importante frisar que somente um salário atrativo não garante que o colaborador esteja motivado na escola, é um conjunto de fatores que proporciona a motivação.

Pode ser que fuja da alçada dos gestores escolares a questão salarial, mas, depende do gestor proporcionar a promoção para aqueles colaboradores que trabalham mais e se dedicam mais. A meritocracia precisa acontecer na prática, assim sendo, proporcionará maiores salários para os melhores profissionais.

- Crescimento profissional: as escolas precisam conceder a seus colaboradores a oportunidade de se desenvolverem (MARRAS, 2009).

Alguns gestores acabam dando a oportunidade de crescimento para aquele que mais o bajula. Ou para aquele que é mais fraco em sala de aula para que ele possa dar menos dor de cabeça na sala. Mas, isso é uma estratégia errada, onde estamos privilegiando para cargos melhores pessoas que não conquistaram por mérito. As pessoas sentem a necessidade de se desenvolver profissionalmente, de perceber o quanto elas já se desenvolveram e saber que podem ir muito mais além. Mas, para isso, o líder precisa acreditar no colaborador e proporcionar essa oportunidade.

- Reconhecimento: o colaborador sente a necessidade de ser reconhecido, saber que o trabalho desenvolvido está fazendo a diferença e que é importante (MARRAS, 2009).

Hoje, as escolas estão cada vez maiores e a quantidade de colaboradores é enorme. Diante de tal fato, os líderes precisam ter em mente que depende dele esse reconhecimento, pois ele é o responsável pela equipe. É preciso saber reconhecer os melhores profissionais, elogiar em público para que todos vejam que aquele colaborador é destaque, conceder prêmios por metas e por projetos desenvolvidos. Todo este reconhecimento é importante e motiva a equipe.

- Benefícios: a organização pode não conceder a seus colaboradores salários altos, mas se conceder um pacote diferenciado de benefícios isso irá fazer uma enorme diferença (MARRAS, 2009).

Os benefícios nada mais são que uma forma de ajuda com o objetivo de reduzir os custos mensais do colaborador com as necessidades básicas do mesmo. Os benefícios como, por exemplo, vale-alimentação, transporte fretado, alimentação na escola, plano de saúde, plano odontológico, participação nos lucros, cesta básica, cursos de

aperfeiçoamento, curso de línguas entre outros, são importantes, pois, se a escola não proporcionar, o colaborador precisaria dispor de recursos próprios para custear.

- Participar das decisões: alguns colaboradores têm o desejo de praticar, solucionar problemas, fazer com que algo se modifique dentro da organização (CHIAVENATO, 2004).

O líder precisa se reunir constantemente com a equipe para informar sobre o que está acontecendo na escola: às metas (para o mês, semestre, ano), problemas diversos entre outros. O colaborador precisa se sentir parte da escola, para que ele colabore ainda mais, dando sugestões que podem ser a chave para solução de muitos problemas. Além de motivá-los, a escola obterá maiores resultados.

- Ambiente agradável: trabalhar em uma organização onde exista o espírito de equipe, companheirismo e o respeito fazem toda a diferença (MARRAS, 2009).

O mercado de trabalho está cada vez mais concorrido, o que torna encarar os colegas de trabalho como aliados uma tarefa mais difícil. Assim sendo, o relacionamento interpessoal está cada vez mais complicado e afeta diretamente o ambiente agradável e o espírito de equipe. O gestor líder precisa criar um ambiente amistoso dentro da equipe. Ele precisa mostrar de forma clara que todos estão no mesmo time, em busca do mesmo objetivo e que a concorrência interna não será benéfica para a equipe.

Diante desta análise, é possível concluir que a escola como qualquer outra organização precisa de gestores com as características de líderes autênticos, que reconheçam esses fatores como ingredientes para o sucesso da equipe. Ele é totalmente responsável pela motivação dos colaboradores dentro da escola. O líder pode fazer a diferença na vida dos colaboradores e principalmente nos resultados da escola. Para isso, é preciso liderar conhecendo a necessidade de motivação de cada colaborador, suas características, habilidades e perfil para conseguir motivar de forma mais eficaz.

OS DESAFIOS DO GESTOR EDUCACIONAL NOS DIAS ATUAIS

1 | PERFIL DOS GESTORES NOS DIAS ATUAIS

Segundo Amorim (2005), o gestor educacional precisa de uma formação humanista, conhecimento técnico, competência para empreender, compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento e atuação de forma interdisciplinar.

- Formação Humanista: As competências técnicas são fundamentais dentro da unidade escolar, para que o gestor consiga tomar as melhores decisões. Mas, diante das dificuldades de se trabalhar em equipe e de criar sinergias entre os colaboradores, a formação humana e a preocupação com o relacionamento interpessoal passaram a ser algo fundamental para qualquer gestor escolar. Pois, essa formação visa valorizar a condição humana acima de tudo. Ela está relacionada com a generosidade, compaixão e principalmente a valorização do capital humano e das relações interpessoais.
- Formação Técnica: Para atuar na gestão das unidades escolares, além de desenvolver as atividades especificas da prática organizacional é preciso que os gestores tenham formação pedagógica para gerir de maneira adequada a unidade escolar. Entendendo os princípios pedagógicos e principalmente ter a empatia de se colocar no lugar do aluno, dos professores e dos colaboradores.
- Competência para empreender: muito se tem falado atualmente a respeito de empreender. Mas dentro da realidade educacional, empreender significa transformar a escola, ou seja, criar opções que possam proporcionar melhor ensino-aprendizagem, parcerias com empresas, organizações e outras que possam auxiliar na qualidade do ensino. São necessárias estratégias que ajudem a escola a se manter de forma sustentável, em virtude do baixo repasse do governo. O gestor educacional precisa ter essa competência empreendedora, para que ele consiga enxergar além, ser inovador e ter a capacidade de operacionalizar as ideias em prol da escola.
- Compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento: Os gestores educacionais precisam compreender que é preciso melhorar de forma constante e gradativa. Ele pode melhorar 1% ao dia, mas também pode melhorar 1% ao mês, ou 1% ao ano. Para que exista essa melhora, o primeiro passo é entender que todos são falhos, ninguém possui todos os conhecimentos necessários e que é preciso evoluir profissionalmente sempre. Mesmo que o gestor tenha muitos anos de experiência, existe uma evolução tecnológica, conceitual e didática constante. Ele precisa estar aberto para essa melhoria e, assim, ajudar a organização escolar.
- Atuar de forma interdisciplinar: O gestor educacional precisa ter um conhecimento vasto sobre a escola e sobre os setores da escola. Precisa saber a importância e o funcionamento da secretaria acadêmica, secretária administrati-

va, coordenação pedagógica, orientação educacional e outros. Essa atuação de forma interdisciplinar proporcionará ao gestor maior base de dados para tomar a decisão de maneira mais adequada e eficaz.

2 | AS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR EDUCACIONAL

2.1 A importância do feedback

Segundo Placco (2008), o gestor educacional precisa dar feedback para seus liderados. É importante para os membros da escola entender suas dicas sobre o que fazer para melhorar o desempenho profissional. O feedback negativo precisa ser dado, mesmo que a pessoa que esteja recebendo entenda que aquilo é uma crítica pessoal. Os gestores precisam distribuir elogios, fazer observações neutras e até uma crítica que seja construtiva para o trabalho.

Segundo Hunter (2004), é preciso que o gestor elogie mais do que critique, obviamente as pessoas lembram muito mais dos elogios recebidos do que das críticas. É importante mostrar para toda a equipe que o trabalho de cada um é importante e que o sucesso só está sendo alcançado graças ao trabalho desenvolvido por cada um deles.

De acordo com Drucker (2002), o ideal é elogiar em público e criticar de forma individual. A melhor estratégia é inicialmente enaltecer os pontos positivos do colaborador e depois explicar os pontos que estão falhos e que precisam ser mudados. Ao final o gestor deve concluir dizendo que acredita no profissional e tem plena convicção que o mesmo conseguirá atingir o resultado esperado.

É preciso que ocorra essa sequência no feedback para que o professor entenda a sua importância no contexto escolar e que também possa melhorar cada vez mais. Dentro das escolas é muito comum ocorrer a seguinte reclamação por parte dos educadores: “Nós nunca somos avaliados, não sei se estamos indo bem, ou se estamos indo mal”. Infelizmente essa reclamação é constante e acaba denegrindo muito a imagem do gestor, pois demonstra sua incapacidade de passar como está o trabalho, e, muito mais do que isso, o que pode ser melhorado.

Segundo Placco (2008), uma das formas de proporcionar aos colaboradores um feedback eficaz é convidá-los a se auto avaliarem. O gestor pode elaborar algumas questões a respeito das características que considere importante e pedir para o colaborador se auto-avaliar. Os professores, funcionários e auxiliares docentes são críticos e farão uma análise construtiva, proporcionando ao gestor educacional uma boa base para realizar um feedback eficaz.

Segundo Hunter (2004), além da auto avaliação, outro fator importante é o follow-up. No follow-up o gestor explica os motivos que fizeram com que ele realizasse a auto-avaliação, ajustando assim os comentários a respeito dos pontos levantados e reforçando as características positivas do colaborador.

Os melhores gestores educacionais líderes são aqueles que não falam sobre os seus problemas pessoais e profissionais com a sua equipe, mas, sabem fazer com que as pessoas falem sobre os seus problemas. O gestor é referência na escola e por isso precisa ouvir seus colaboradores, procurar orientá-los dando feedback construtivo e ter um psicológico diferenciado para que não desabafe seus problemas com a equipe.

2.2 A importância da delegação das tarefas

Segundo Hunter (2004), os gestores líderes precisam acreditar nos seus liderados. O sucesso de uma organização depende da disposição do gestor em acreditar que os colaboradores irão executar a atividade delegada com destreza e resolver os problemas propostos. Mas, para isso, é preciso que exista a delegação, que se resume em acreditar e capacitar o colaborador.

Segundo Placco (2008), o segredo do sucesso organizacional não está em fazer o próprio trabalho, mas em capacitar pessoas para executá-lo. É muito importante que o perfil seja analisado antes de realizar a delegação, pois o objetivo pode não ser alcançado.

Quando o gestor educacional realiza a delegação ele passa a se concentrar com assuntos realmente importantes e evita ficar sufocado com detalhes que só desperdiçam tempo. A delegação proporciona uma motivação diferenciada para a equipe, pois demonstra que o líder acredita nos seus membros e consequentemente a unidade escolar se desenvolve.

Delegar não é passar todas as funções para outra pessoa executar, isso é folgar. Segundo Drucker (2002), delegar é acompanhar, monitorar e criar mecanismos para a realização de feedback para melhorar a organização. Isso não quer dizer que ao delegar uma tarefa o gestor não seja responsável pelo resultado. A delegação faz com que o gestor também seja responsável pela tarefa.

De acordo com Robbins (2005), para que a delegação ocorra de maneira eficaz, é preciso selecionar as tarefas que podem ser delegadas, fazer acompanhamento durante um determinado período para verificar se a atividade delegada está sendo bem executada e, para concluir, decidir quem deve executá-la. Dentro do ambiente escolar é importante que essa delegação ocorra com várias pessoas, para que exista um desenvolvimento intelectual de todos os envolvidos e que todos se sintam parte da escola.

2.3 A importância da tomada de decisão

Segundo Chiavenato (2004), os líderes precisam tomar decisão dentro da organização. Esse processo muitas vezes precisa ser mais rápido. As decisões se dividem em três etapas: coleta de fatos, Identificação das opções e escolha mais adequada. A coleta de dados envolve ouvir todos os envolvidos, ou seja, todos os membros do núcleo escolar. Todos os pontos de vista devem ser anotados para que se possa identificar a melhor opção. O gestor educacional, precisa listar as ações possíveis, mesmo aquelas que

acreditar ser simplórias, precisam ser anotadas, pois, pode servir de parâmetro.

Segundo Drucker (2002), a tomada de decisão não pode ser demorada, ela precisa ser analisada de forma cautelosa, mas nunca demorada. Pois os membros da equipe poderão duvidar da capacidade administrativa do gestor. A indecisão poderá transparecer para os stakeholders, que são a parte interessada, que o gestor tem medo da decisão, em virtude da responsabilização por seus atos.

A respeito da tomada de decisão, o gestor educacional deve entender que jamais terá todas as informações possíveis para tomar uma decisão. A incerteza faz parte, pois se for algo que não há dúvida não é decisão e sim uma conclusão obvia. Antes de tomar uma decisão é preciso analisar todos os cenários possíveis e verificar os impactos consequentes de cada um. É importante verificar os cenários otimistas e pessimistas e todos os desdobramentos de cada decisão, somente assim o gestor tomara a melhor decisão e terá uma propensão maior de acerto.

2.4 A importância de ouvir e pensar estrategicamente

Segundo Freire (2005), quanto mais se escuta, maior a capacidade de tomar a melhor decisão e resolver de maneira mais correta os problemas. Pois o sucesso depende da habilidade de capturar cada detalhe do que os outros dizem.

Segundo Hunter (2004), escutar é muito importante, sejam críticas ou elogios. É preciso discernir o que é emergencial do que é habitual. Escutar ajuda a tomar a melhor decisão.

Segundo Chiavenato (2004), o gestor precisa olhar o cenário como um todo, não de forma micro, mas de forma estratégica e macro que proporcione a ele enfrentar os desafios com vigor e determinação. Para que o gestor tenha a visão estratégica, é preciso realizar uma análise SWOT: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização.

Segundo Drucker (2002), é preciso identificar na análise SWOT todos os prós e contras, juntamente com as oportunidades e os perigos que podem surgir para tomar a melhor decisão. Para que isso ocorra é preciso examinar o problema da unidade escolar profundamente, não somente de forma superficial, identificar os pontos fundamentais do problema.

Quando o gestor educacional sabe ouvir a todos de maneira estratégica, a unidade escolar consegue alcançar resultados que poucos conseguirão alcançar. Isso em virtude da análise criteriosa realizada antes da tomada de decisão.

2.5 O gestor educacional, as alianças e os opositores

Segundo Chiavenato (2004), os líderes só alcançarão sucesso dentro da organização se conseguirem manter aliados. Para que isso ocorra, não basta somente ter o poder que foi lhe concedido por eleição ou escolha. Para que exista essa aliança, os membros da unidade escolar precisam cultivar o relacionamento interpessoal. Quanto maior o cargo,

maior a importância das alianças. Os aliados são professores, coordenadores, alunos, ex-alunos, auxiliares docentes e outros.

Segundo Drucker (2002), nas organizações é preciso demonstrar e falar para as pessoas que você as admira. É fundamental que existam as trocas de favores, deixá-las informadas sobre tudo que esteja acontecendo, comemorar as vitórias, e na derrota consola-las para que possam se sentir privilegiados.

Segundo Chiavenato (2004), é preciso que o gestor educacional construa essas alianças e evite que as mesmas sejam afetadas por qualquer razão. Para conquistar aliados, é preciso conversar sem competir, ou seja, não procurar vencer os colegas e chefes nas discussões. Não menosprezar as pessoas, mostrando que mais conhecimento do assunto. Procurar reconhecer futuros aliados, valorizar o trabalho desenvolvido por eles e levar em conta os interesses pessoais do possível aliado.

Segundo Maximiano (2000), é preciso se preocupar com os aliados, mas também é preciso se preocupar com os opositores, que são aquelas pessoas que somente encontram problemas.

Na unidade escolar convive-se constantemente com esse problema, as pessoas procuram encontrar "pelo em ovo", ou seja, mesmo que esteja tudo perfeito, conseguem encontrar uma brecha para falar mal ou reclamar de algo.

Segundo Chiavenato (2004), essas pessoas procuram sempre debochar daquilo que está implantado dentro da organização. Quando isso ocorrer é preciso ser firme e autentico, questionando os opositores com a seguinte pergunta: "O que podemos fazer para solucionar esse problema?" ou "Qual a sugestão para melhorar esse projeto?". Muitas vezes eles questionam, mas não sugerem e nem participam para melhorar a organização.

O gestor educacional precisa conversar com o opositor, explicar que mesmo que existam diferenças entre ambos, é preciso trabalhar em prol da escola e não em prol do gestor. O que precisa ser feito é administrar de perto essas pessoas para que elas não afetem a gestão na escola. A mesma preocupação que se tem em formar aliados precisa se ter em controlar a forma de ação dos opositores para que não afete a gestão na escola.

2.6 O gestor educacional e o controle das palavras

Segundo Hunter (2004), o segredo do líder está em comunicar, ou seja, falar pouco, não utilizando frases bonitas e de efeito. Bons gestores sabem falar somente o necessário. O silêncio aumenta seu poder de persuasão. Os liderados irão perceber que o gestor fala pouco e cada palavra é muito valiosa, portanto medir cada palavra é essencial.

Dentro das unidades escolares e principalmente quando existem gestores novatos, percebe-se que o nervosismo faz com que as pessoas falem muito e repitam várias vezes a instrução. É importante que os líderes ouçam mais e falem menos. É um diálogo em que é preciso ouvir para argumentar da melhor maneira.

Segundo Chiavenato (2004), um grande problema nas escolas é que os líderes

querem falar, querem que os colaboradores escutem e prestem atenção, mas não querem ouvir. Quando o gestor se mostra disponível, os colaboradores apresentam soluções de forma adequada.

Infelizmente isso tem acontecido de maneira constante nas escolas. Os gestores se sentem muito importantes, mas se acham pessoas melhores do que as outras e essa arrogância acaba afetando a unidade escolar. Pois, da mesma maneira que o gestor gosta de ser ouvido, o liderado também gosta. Portanto, é preciso que o gestor ouça mais e fale menos para que tenha sempre o respeito dos seus colaboradores.

METODOLOGIA

Este estudo teve como ponto de partida analisar a importância da liderança para o gestor educacional. Assim sendo, comprovar a importância da liderança na motivação dos colaboradores nas escolas.

O estudo foi classificado como sendo uma abordagem qualitativa do tipo descritiva. O método utilizado foi pesquisa bibliográfica. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, foram realizadas pesquisas em artigos publicados na internet, em sites relacionados à área e livros de autores renomados.

O artigo começou explicando a importância da liderança para os gestores educacionais, quais as habilidades de um líder, a diferença entre o gestor líder e o gestor chefe, além da importância dos lideres na motivação dos colaboradores. Foram analisados também as necessidades de Maslow e os fatores motivacionais no trabalho.

CONCLUSÃO

Na realização desse trabalho, foi verificada a importância da liderança para o gestor educacional. O gestor educacional deve estar preparado para influenciar no comportamento de seus liderados, analisando-os individualmente e suas reais necessidades. É possível sim o gestor com características de líder motivar a equipe, fazer aumentar a produtividade e, consequentemente, os resultados dentro da unidade escolar. Conclui-se que a questão da pesquisa foi comprovada, que não existe motivação sem liderança.

Assumir cargos de liderança não é uma tarefa fácil, exige muito comprometimento, habilidade e atitude. As escolas visam resultado e somente o alcançarão se o líder direcionar os colaboradores em prol de um mesmo objetivo.

A conclusão é que grande parte das escolas ainda não possuem líderes capazes de motivar seus colaboradores. Assim sendo, a desmotivação em virtude da falta de reconhecimento acaba afetando diretamente a eficiência e a eficácia. Comprovou-se que os fatores motivacionais de um determinado colaborador são diferentes do outro, ou seja, cada um tem uma determinada necessidade.

A liderança é uma capacidade a ser desenvolvida pelo profissional. Ela pode perfeitamente ser aprendida, aperfeiçoada e incorporada, mas não é simples. Não existe uma fórmula para se tornar líder, o que existe são conhecimentos, habilidades e atitudes. Por isso, é de suma importância que as escolas possam reter talentos com características de líder. Os líderes conseguem motivar seus colaboradores. Quanto maior for à motivação, melhor será a equipe, menor será o índice de rotatividade e absenteísmo e, assim sendo, a escola alcançará melhores resultados.

Sabe-se que o gestor escolar possui um papel de suma importância na escola. Para obter sucesso é preciso que ele se mantenha informado de tudo que esteja acontecendo dentro da unidade escolar e em conjunto com sua equipe tomar as melhores decisões. Essas decisões podem ser para melhorias na qualidade do ensino ou na infraestrutura da escola.

De acordo com as bibliografias estudadas, observou-se que nos dias atuais o gestor educacional passou a ter alguns desafios que há 10 anos ele não tinha. Por isso, é tão importante entender os colaboradores, procurar motivá-los para que a unidade escolar possa superar as expectativas dos alunos, seja em conhecimento, estrutura, organização, atendimento, limpeza e outros.

A função de melhorar a unidade escolar de forma contínua é um dever de todos os membros da escola. Mas para que eles entendam e criem sinergias para realizar essa melhoria contínua, eles precisam ser motivados ou entusiasmados para realiza-la. Por isso, a função do gestor educacional com características e perfil de líder é fundamental.

Constatou-se que uma gestão educacional sem liderança, ou seja, sem as características do líder é impossível de se alcançar as metas e os objetivos propostos. Não

se lidera equipes por decretos, ordens e por autoridade. As pessoas irão trabalhar em prol do mesmo objetivo quando o líder conversar, discutir, democratizar as decisões, delegar e valorizar os colaboradores. Assim será possível ter uma educação de qualidade dentro das unidades escolares.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. *Escola reflexiva e supervisão*: uma escola em desenvolvimento e aprendizagem. Porto Alegre: Porto, 2004.

ALONSO, Myrtes. *A supervisão e o desenvolvimento profissional do professor*, in: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). Supervisão educacional para uma escola de qualidade. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

AMORIM, Flávia Simão de. *Supervisão educacional: uma prática pedagógica eficiente*. Patos de Minas, 2005. (Monografia de Conclusão de Curso – Faculdade Filosofia, Ciências e Letras de Patos de Minas – Curso Pedagogia).

ANJOS, A. *Relação entre a função de liderança do supervisor escolar e a satisfação de professores*: estudo de caso na 1ª Delegacia de Ensino de Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre: PUCRS, 1988.

BALZAN, Newton Cesar. *Perfil do supervisor necessário*, in: Supervisão educacional: novos caminhos, Cadernos Cedes. São Paulo: Cortez, 1983.

BERGAMINI Cecília. W. *Motivação*. São Paulo, Atlas, 2ª edição. 1989.

CANDELORO, Raúl. *As 10 características dos grandes líderes*. Disponível em: http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-10-caracteristicas-dos-grandes-lideres/31676/acessado em: 05 de Junho de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2ªedição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAOLIO, Waldenir Agenor. *Novos rumos na supervisão*. São Paulo: Estrutura, 1977.

DRUCKER, Peter. F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Esperança*: um reencontro com a Pedagogia do Oprimido. 15º edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 47º edição. Rio de Janeiro: Editora: Paz e Terra, 2005.

FONTES, Rejane de Souza; VIANA, Simone Rodrigues. *Supervisão e Orientação*: outras palavras necessárias, in: Presença Pedagógica, v. 9 n. 49 - jan./fev. 2003.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas*: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo:* uma história sobre a essência da liderança. 17º edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração*, da Escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, John C. *O livro de ouro da liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MASLOW, Abraham. *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos*. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza et al . *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. 5 ed. São Paulo: Loyola, 2008.

ROBBINS, S. (2005). *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

SAMPA, Fábio. *Motivação e a Pirâmide de Maslow*. Disponível em: http://www.fabiosampa.com.br/motivacao-e-a-piramide-de-maslow/acessado em: 05 de Novembro de 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

ELIANE VALSECCHI FABI BERTHOLDO - Docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza. Pós Graduada em Docência do Ensino Superior - Faculdade da Aldeia da Carapicuíba (FALC-Carapicuíba) e em Psicopedagogia - Faculdade de Educação São Luis (Jaboticabal) - Bacharel e Licenciada em Química- Faculdades Oswaldo Cruz (São Paulo) e em Pedagogia - FACHA(Aguaí)

EMILIANA CRISTINA DE OLIVEIRA PETTARELLI - Docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza - Pós Graduada em Psicopedagogia Institucional - FACHA (Aguaí) e em Neuropsicopedagogia, Psicopedagogia Clínica, Psicomotricidade e Supervisão Escolar - Faculdade Campos Elíseos (Mogi Guaçu) - Licenciada em Letras Português e Inglês - CREUPI (Espírito Santo do Pinhal) e em Pedagogia - FACHA (Aguaí)

JOSÉ ROBERTO PASOTTI - Docente no Centro Regional universitário de Espírito Santo do Pinhal (UniPinhal). Mestre em Administração - UNIFACCAMP. MBA Executivo em negócios financeiros – UNB/INEPAD. Especialista em Planejamento, implementação e gestão de EAD – UFF. Especialista em Administração – UNIFAE. Graduado em Administração – UNIPINHAL/SP

CARLOS ALBERTO SILVA CARDOZO - Docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza. Especialista em Gestão Escolar - Centro Universitário Barão de Mauá. Licenciado em Administração – FATEC. Bacharel em Ciências Contábeis (Unifeob)

LUCAS NOGUES - Docente nas Etecs Dr. Carolino da Motte e Silva e Pedro Ferreira Alves - Centro Paula Souza. Especialista em Coordenação Pedagógica e Cultura Africana - Faculdade Campos Elíseos. Licenciado em História pela FFCL/ Faculdade Euclides da Cunha (FEUC - São José do Rio Pardo)

PAULO ROBERTO LATARINI FILHO - Docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza. Especialista em Gestão Escolar - Centro Universitário Internacional (Uninter). Bacharel e Licenciado em Ciências Sociais - Faculdade de Ciências e Letras (UNESP-Araraquara)

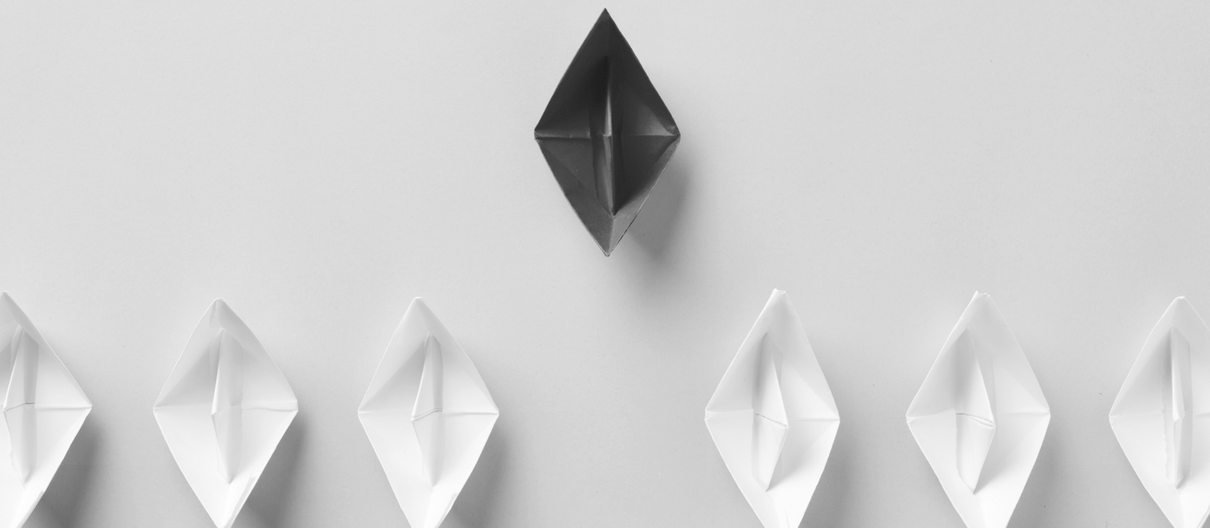
A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O GESTOR EDUCACIONAL

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

@atenaeditora

www.facebook.com/atenaeditora.com.br

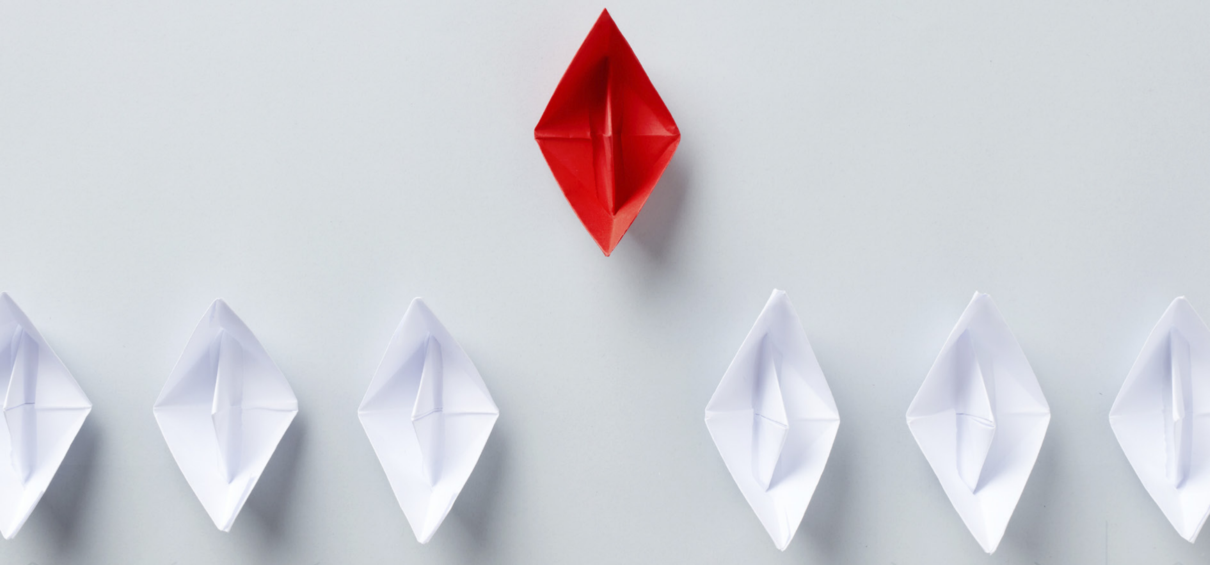


Atena Editora

Ano 2023

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O GESTOR EDUCACIONAL

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br



Atena Editora
Ano 2023